

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

Organizacja jako przestrzeń kształtowania
zachowań pracowników



POD REDAKCJĄ

IZABELI BEDNARSKIEJ-WNUK
JOANNY MAŁGORZATY MICHALAK
IŁONY ŚWIĄTEK-BARYLSKIEJ



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

Organizacja jako przestrzeń kształtowania
zachowań pracowników

POD REDAKCJĄ

IZABELI BEDNARSKIEJ-WNUK
JOANNY MAŁGORZATY MICHALAK
ILONY ŚWIĄTEK-BARYLSKIEJ



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

Izabela Bednarska-Wnuk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Zakład Zarządzania Wiedzą
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

Joanna Małgorzata Michalak, Ilona Świątek-Barylska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

*Wanda Błaszczyk, Stefan Lachiewicz
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Marek Jabłoński*

REDAKCJA TECHNICZNA

Katarzyna Zajczkowska

PROJEKT OKŁADKI

czartart.com: Magdalena Muszyńska, Izabela Surdykowska-Jurek
Zdjęcie wykorzystane na okładce: © yekophotostudio – depositphotos.com

Publikacja objęta Patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN



Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07020.15.0.K

Ark. druk. 13,875

ISBN 978-83-7969-804-2
e-ISBN 978-83-7969-805-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
Anna Adamik – Partnerstwo substanowiące, kontraktowe i kontekstowe – zachowania kluczowe dla nowoczesnych organizacji	9
Substantial, contractual and contextual partnering – key behaviours of modern organizations ..	24
Milena Gojny-Zbierowska – Postrzegane wsparcie organizacyjne a osobowość pracownika ..	25
The impact of personality on perceived organizational support	33
Piotr Grajewski – Strukturalne uwarunkowania zachowań w organizacjach funkcjonalnych i procesowych	35
Structural determinants of behavior in organizations of functional and proces characteristics....	47
Magdalena Grębosz, Jacek Otto – Wybrane aspekty komunikacji wewnętrznej w szkolnictwie wyższym, w kontekście koncepcji <i>employer branding</i>	49
Chosen issues of internal communication in higher education in context of employer branding concept.....	56
Marek Jabłoński – Kompetencje a role współczesnego menedżera	57
Competences and roles of contemporary manager	66
Agnieszka Jagoda – Formy zespolenia pracy w grupach kapitałowych – doniesienia z badań empirycznych.....	67
Work integration level in capital groups – the report of empirical research	75
Dominika Latusek-Jurczak – Model technologicznego start-upu charakterystycznego dla Doliny Krzemowej: możliwości transferu	77
Hyper-growth: challenges from OB perspective.....	88
Janusz Marek Lichtarski – Rodzaje i następstwa heterarchii – wybrane aspekty wielości i zmienności ośrodków władzy w organizacji. Wyniki badań empirycznych	89
Forms and consequences of heterarchy – certain aspects of the variety and variability of authority centers in organization. Results of empirical research	102

Marek Makowiec, Arkadiusz Potocki – Przewodzenie jako instrument kształtowania innowacyjności w organizacjach.....	103
Leadership as a tool to shape innovation in organizations.....	119
Jerzy Mrówka, Bernard Ziębicki – Model zarządzania w Lasach Państwowych	121
Management model in Polish State Forests	133
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski – Koncepcja agenta wspierającego controlling menedżerski – elastyczność i jej przesłanka w kierunku transformacji wiedzy menedżerskiej	135
The concept of an agent supporting management control – flexibility and its premise towards the transformation of management knowledge	151
Aleksandra Olejniczak – Zarządzanie zasobami załogi jako metoda pomagająca wyeliminować błąd ludzki w liniach lotniczych	153
Crew Resource Management as the method helping to eliminate the human error in the airline industry	162
Małgorzata Spychała – Zarządzanie kompetencjami studentów na kierunku Zarządzanie Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.....	163
Students' competencies management in the field of Management at the Faculty of Organization and Management Technical University of Lodz.....	178
Adam Stabryła – Formuły oceny procesów zarządzania w przedsiębiorstwie.....	179
Formulas for assessing management processes in a company	191
Janusz Strużyna, Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska – Podejście wielopoziomowe do ewoluującej organizacji	193
An evolving organization: a multilevel approach	210
Maria Janina Szymankiewicz – Zmiany w sektorze pozarządowym?	211
Changes in ngos?	221

Wprowadzenie

Od wielu lat pracownicy pozostają w centrum uwagi przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Osoba przyjmowana do pracy jest dorosłą, ukształtowaną jednostką o określonym typie osobowości, z własnymi przekonaniami, systemem wartości i doświadczeniami. Z chwilą, kiedy podejmuje pracę dla określonej firmy, wkracza w obszar, który wywiera wpływ na jego/jej zachowanie. Organizacja staje się przestrzenią kształtowania zachowań pracowników. To niezwykle ważne i jednocześnie złożone zagadnienie jest przedmiotem rozważań zawartych w niniejszej monografii.

Zachowanie definiowane jest przez psychologów jako wyraz przystosowania się do środowiska¹. W tradycji wywodzącej się z badań nad osobowością sądzono, że otoczenie jest obiektem oddziaływań, których źródła tkwią w osobie. Z kolei behawioryści twierdzili, że zależność ta jest odwrotna, tzn. że otoczenie (sytuacja) determinuje zachowania osoby. W latach trzydziestych XX w. oba podejścia zostały zintegrowane przez Kurta Lewina, który stwierdził, że zachowanie jest funkcją osoby i sytuacji². Na gruncie tej tezy nastąpił rozwój interakcjonizmu, „poglądu, zgodnie z którym wkład w różnice indywidualne w zachowaniu (...) ma nie tylko osoba (cecha) i nie tylko środowisko, lecz także interakcja między nimi. W zależności od specyfiki sytuacji każdy z nich może być dominujący”³.

Rozważania zaprezentowane w niniejszej monografii wpisują się w nurt dociekań naukowych mających na celu zidentyfikowanie źródeł, form i uwarunkowań zachowań pracowników. Autorzy opracowania poszukują odpowiedzi zarówno na pytania o charakterze szczegółowym jak i ogólnym. Dzięki temu przekazujemy Czytelnikom monografię, w której znajdują się nie tylko dyskusje na temat zależności między zmiennymi organizacyjnymi i społeczno-demograficznymi a zachowaniami pracobiorców, ale także opis prognozowanych kierunków zmian i ich konsekwencji dla organizacji i zatrudnionych w nich pracowników.

¹ Gerrig R. J., Zimbardo P. G., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2009, s. 4.

² Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 9.

³ Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 660.

Mamy nadzieję, że niniejsza monografia daje nie tylko odpowiedzi na szereg istotnych pytań, ale jednocześnie skłania do stawiania kolejnych, tym samym inspirując do dalszych poszukiwań naukowych.

*Ilona Świątek-Barylska
Izabela Bednarska-Wnuk
Joanna Małgorzata Michalak*

*Piotr Grajewski**

Strukturalne uwarunkowania zachowań w organizacjach funkcjonalnych i procesowych

1. Konfiguracja struktury jako czynnik wpływający na zachowania uczestników organizacji

Konfiguracja, jako wymiar struktury organizacyjnej, określa charakter układu relacji między poszczególnymi elementami wchodzącymi w skład organizacji, zwłaszcza w zakresie zależności hierarchicznych i rodzajów więzi. Konfiguracja wpływa zatem na sposób współdziałania i współpracy uczestników organizacji poprzez ukierunkowanie więzi między nimi w kierunku pionowym, poziomym lub mieszanym, wyznaczając także w sposób pośredni zakres specjalizacji wyodrębnionych w strukturze elementów (działów, pionów, stanowisk). Specjalizacja określa poziom koncentracji wyodrębnionej części organizacji na wyznaczonym jej, w procesie projektowania, ograniczonym zbiorze zadań i umiejętności. W nauce o zarządzaniu zdefiniowano wiele koncepcji konfiguracji strukturalnych. Dla potrzeb analizy problemu opisano w artykule rozwiązania, w których silnie przejawiają się więzi pionowe i poziome. Przykładem takich rozwiązań są konfiguracje: funkcjonalna i procesowa. Na ich przykładzie, w dalszej części artykułu, opisane zostaną zachowania organizacyjne kreowane w sposób bezpośredni i pośredni przez te podane wyżej konfiguracje strukturalne. Należy w tym miejscu wyraźnie podkreślić, że wpływ konfiguracji struktury modyfikowany jest przez cały szereg innych czynników indywidualizujących zachowania poszczególnych uczestników organizacji oraz grup i zespołów pracowniczych. Można zatem, mówić jedynie o potencjalnym wpływie tego czynnika na zachowania ludzi w organizacji. Wpływ ten może być potęgowany lub ograniczany przez inne rozwiązania systemowe np. w sferze motywacji lub kultury organizacyjnej.

Przez zachowania organizacyjne rozumiemy takie relacje interpersonalne oraz indywidualne postawy uczestników organizacji, które inspirowane są sys-

* Prof. zw. dr hab., profesor zwyczajny, Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

temowymi uwarunkowaniami jej budowy oraz sposobem i warunkami funkcjonowania. Zachowania uczestników organizacji są potencjalnie wypadkową wpływu szeregu czynników, a wyrażają się między innymi w relacjach opartych na: różnym stopniu wzajemnego zaufania, poziomie integracji społecznej członków organizacji, postawach innowacyjnych, zakresie swobody do eksperymentowania, nastawieniu do zmian, chęci do dzielenia się informacją i wiedzą – otwartości komunikacji, nastawieniu na doskonalenie procesów i produktów, partycypacji w procesach decyzyjnych, zaangażowaniu i uczestnictwie w kreowaniu rozwiązań systemowych w organizacji.

2. Konfiguracje funkcjonalne

Konfiguracja (struktura) funkcjonalna powstała jako efekt upowszechnienia się systemów organizacyjnych funkcjonujących w oparciu o zasadę specjalizacji pracy. Znakomita większość współczesnych firm, niezależnie od rodzaju produkcji lub usług, zaawansowania technologicznego, obszaru aktywności, rynków zbytu itp. opiera architekturę swojej organizacji na idei sformułowanej przez Adama Smitha w książce pt.: *Bogactwo narodów*, wydanej w 1776 roku. Zasada podziału pracy zastosowana w sferze procesów wykonawczych (produkcyjnych) znakomicie zwiększyła wydajność pracy spotęgowaną dodatkowo przez technologie powstałe dzięki rewolucji przemysłowej końca XVIII w. Sukces ten zachęcił praktyków zarządzania do zastosowania pomysłu Smitha także w sferze nadbudowy administracyjnej swoich firm.

Punktem wyjścia do budowy struktury organizacyjnej wg konwencji funkcjonalnej jest dokonanie precyzyjnego, z punktu widzenia potrzeb zarządzania danym systemem, podziału zadania naczelnego (cel główny i jego dekompozycja) na funkcje i zadania cząstkowe. Funkcjonalny sposób organizowania prowadzi w rezultacie do pionowego podzielenia zintegrowanego procesu pracy na wyspecjalizowane jednostki operacyjne, jednorodne co do umiejętności wymaganych przy realizacji przypisanych zadań lub w większych obszarach – funkcji.

Wyodrębnienie jednostek organizacyjnych wyspecjalizowanych według funkcji opiera się na trzech zasadach:

1. Każda z wydzielonych jednostek powinna odpowiadać określonej podstawowej kompetencji organizacyjnej.
2. Współzależności i relacje między jednostkami nie powinny być zbyt silne tak, aby możliwe było egzekwowanie odpowiedzialności wewnątrz każdej z nich.
3. Płynność podzielonego procesu organizacyjnego uzyskuje się dzięki formalnym procedurom, których celem jest odtworzenie sekwencyjności układu funkcji organizacyjnych i uzyskanie tą drogą efektu koordynacji.

Chęć uzyskania efektu koordynacji i skutecznej kontroli szczebli operacyjnych wymusza na naczelnym szczeblu zarządzania wyodrębnienie obszarów podobnych co do funkcji, kompetencji i umiejętności. Rola tych obszarów polega na wspomaganiu procesów decyzyjnych szczebla strategicznego. W ten sposób na wszystkich szczeblach zarządzania powstaje specjalizacja funkcjonalna, która nakłada się na istniejące funkcje operacyjne.

W rezultacie specjalizacja ta przybiera stopniowo charakter komplementarny, gdyż na każdym szczeblu funkcje mają charakter cząstkowy tworząc swoistą piramidę dającą na jej wierzchołku obraz całościowy.

Stosowanie struktur funkcjonalnych przynosi efekty głównie w sferze specjalizacji. Źródłem osiągniętych korzyści jest:

- Wysoka biegłość, wprawa i rozległa niezawodność realizatorów. Możliwość łatwego opracowania oprzyrządowania, którym posługuje się wykonawca.
- Niewielki stosunkowo koszt przyuczenia wykonawców i w związku z tym ich zdolność do wzajemnego zastępowania się (dotyczy głównie stanowisk produkcyjnych) (Griffin 1996: 331).

„Czynnikiem ograniczającym rozwój struktur funkcjonalnych jest mechanizm koncentracji procesu pracy. Kiedy rosną rozmiary organizacji, niepewność otoczenia, zróżnicowanie i stopień współzależności, planowanie i kontrola zarządzająca stają się monstrami niezdolnymi do zapewnienia dostatecznej koordynacji” (Strategor 1995: 317). Naturalnym efektem wzrostu organizacji funkcjonalnych jest poszukiwanie możliwości osiągnięcia skutecznej koordynacji i spójności działania w procedurach formalizujących możliwie dokładnie, jak najwyższe obszary rzeczywistości organizacyjnej. Sprawność (szczegółowość) procedur utożsamiana jest ze sprawnością działania.

Patrząc na wysiłki i wydatek energii jaki związany jest z formalizowaniem organizacji widzimy, że proces ten jest w istocie działaniem zmierzającym do możliwie precyzyjnego zaprogramowania teraźniejszości i przyszłości. Ponieważ jednak rzeczywistość jest z reguły inna a przede wszystkim bogatsza niż wyobrażenia twórców procedur, mogą powstawać istotne rozbieżności. Formalizowanie organizacji jest kosztowne i trudne. Dlatego naturalne staje się dążenie do względnie długiej petryfikacji (utrwalenia) reguł działania. Powstaje w ten sposób efekt inercji, który jest swoistą próbą interpretacji świata zewnętrznego przez pryzmat obowiązujących reguł wewnątrzorganizacyjnych.

Uzależnienie efektywności struktur funkcjonalnych od sprawności działania mechanizmów wewnętrznej regulacji jest czynnikiem istotnie obniżającym ich adaptatywność i reaktywność na działanie zmiennych zewnętrznych bodźców. Znaczna bowiem część energii takiej organizacji wydatkowana jest na samo jej funkcjonowanie, zwłaszcza koordynację działań pooddzielanych od siebie murami specjalizacji obszarów funkcjonalnych (np. pionów). Niewielki zaś potencjał kierowany jest na zewnątrz, czyli zaspokojeniu oczekiwań odbiorców efek-

tów działania organizacji. Najbardziej charakterystycznym przykładem takiego rozwiązania jest tzw. struktura pionów scalonych.

Inna słabość modelu funkcjonalnego polega na niewydolności systemu wyznaczania celów i pomiaru wyników (Drucker 1994: 228). W rezultacie uwagę menedżerów skupiają optymalizacje cząstkowe a obraz całości nie daje wizji zintegrowanej. Koncentracja najważniejszych decyzji na szczycie hierarchii organizacyjnej wywołuje sprzeczności między wagą celów organizacyjnych i strategicznych, między działalnością rutynową a innowacyjną, zaś konflikt priorytetów wzmacnia partykularne nastawienia jednostek funkcjonalnych.

3. Zachowania organizacyjne generowane przez konfiguracje funkcjonalne

Funkcjonalny sposób organizacji działania zespołowego generuje potencjalnie zachowania uczestników tego typu organizacji w kierunku ukształtowania relacji społecznych adekwatnych do natury takich rozwiązań. Wysoki poziom specjalizacji działań (zadań) zaprogramowany w sposób konstrukcji systemów organizacyjnych miał do niedawna duży wpływ na sposób organizacji szkolnictwa zwłaszcza na poziomie średnim. Przygotowywało ono do aktywności zawodowej ludzi o wąskich specjalnościach. W rezultacie, dalsze kształtowanie ich kwalifikacji zaprogramowane było w kierunku pogłębiania zdobytych umiejętności, w mniejszym natomiast stopniu ich poszerzania. Realia dzisiejszej rzeczywistości radykalnie weryfikują tę strategię kształtowania kompetencji realizacyjnych. Wpływ konfiguracji o charakterze funkcjonalnym najsilniej odczuwany jest w zakresie takich rodzajów zachowań organizacyjnych jak: integracja społeczna, nastawienie do zmian, komunikacja i partycypacja w procesach decyzyjnych.

➤ Integracja społeczna członków organizacji.

System organizacyjny może albo wspierać procesy rozwoju kwalifikacji w kierunku ich poszerzania lub pogłębiania, albo w obu tych kierunkach jednocześnie. Funkcjonalny system organizacji ma tę naturę, że ogranicza więzi poziome między uczestnikami organizacji silnie kreując więzi pionowe. Jest to rezultat grupowania w wydzielonych organizacyjnie jednostkach pracowników o takich samych lub bardzo podobnych specjalnościach. Stan taki często prowadzi do powstawania zjawiska autonomizacji. Natura tego zjawiska polega na identyfikowaniu się pracowników głównie ze swoim obszarem organizacji, a nie z celami całego systemu. Jest to rezultat postrzegania sposobu działania organizacji z perspektywy własnego obszaru oraz braku możliwości działania w interdyscyplinarnych konfiguracjach realizacyjnych poszerzających z natury rzeczy obraz działania całej struktury. Wpływa to na dezintegrację więzi społecznych w perspektywie całej organizacji silnie integrując grupy pracownicze głównie

w ramach wyodrębnionych w strukturze obszarów (piony, wydziały, działy). Prowadzi to często do rywalizacji między grupami pracowniczymi o korzystny dla siebie podział dostępnych gratyfikacji (różnego rodzaju korzyści, których wolumen zawsze jest ograniczony) oraz wpływ na decyzje i zasoby, którymi organizacja dysponuje.

➤ **Nastawienie do zmian.**

Nastawienie do zmian, rozumiane jako podatność proinnowacyjna uczestników organizacji jest w strukturach funkcjonalnych ograniczana w naturalny niejako sposób przez koncentrowanie się na przypisanych do każdego obszaru zbiorach zadań. Silosowy charakter rozwiązań organizacji funkcjonalnych sprzyja raczej koncentrowaniu uwagi na swoich przestrzeniach realizacyjnych, w mniejszym stopniu na orientowaniu się na współpracę z innymi komórkami w strukturze. Stąd też zmiany w procesach realizacyjnych postrzega się z perspektywy wygody realizacji własnych działań. Jest to najczęściej związane z słabo rozbudowanymi więziami poziomymi, zwłaszcza w konwencji relacji: dostawca – klient wewnętrzny. Więzi poziome aktywuje się, a często wymusza, poprzez silną presję hierarchiczną ogniw kierowniczych, których głównym zadaniem jest koordynowanie procesów, relatywnie słabo wzmacnianych przez system organizacyjny. A zatem zmiany z reguły mają swe źródła w inspiracji centralnych ogniw decyzyjnych. Przeprowadzanie ich na poziomie operacyjnym ogranicza się tylko do tych właśnie obszarów. Świadomość takiego stanu rzeczy, czyli braku możliwości wpływania na inne obszary organizacyjne, ogranicza nastawienia proinnowacyjne pracowników tylko do zbiorów zadań, procesów i procedur obowiązujących w własnej przestrzeni realizacyjnej (działu, pionu, wydziału itp.).

➤ **Otwartość komunikacji.**

Parametr ten przejawia się w praktyce działania organizacji chęcią do dzielenia się wiedzą i informacją. Wpływ rozwiązań funkcjonalnych w pośredni oddziałuje na kształtowanie się otwartości w komunikacji między członkami organizacji. Wpływ ten jest jednak ograniczający. Wiąże się to z omówionym wyżej zjawiskiem autonomizacji, wzmacnianym przez ograniczające poziome relacje swoiste „mury” między względnie zamkniętymi przestrzeniami pomiędzy komórkami organizacyjnymi. Otwartość komunikacji jest z reguły funkcją siły więzi poziomych pomiędzy ogniwami organizacji. Koncentracja na własnych zadaniach i w związku z tym łatwo identyfikowalna za nie odpowiedzialność nie sprzyja transferom informacji i wiedzy. Niekiedy wywołuje wręcz zjawiska o tendencji odwrotnej tj. generuje nadmierną rywalizację między wyodrębnionymi obszarami dla uzyskania przez nie pozycji dominującej nad innymi lub obrony własnych pozycji i wpływów. Wzajemne kontakty między uczestnikami z różnych komórek mają często charakter konfrontacyjny zwłaszcza w sytuacjach, w których ustalenie odpowiedzialnych za takie czy inne niepowodzenia w działaniach organizacji są trudne do ustalenia. Należy w tym miejscu wspomnieć, że organizacje funkcjonalne dobrze radzą sobie z realizacją rutynowych

zadań przypisanych poszczególnym komórkom do realizacji. Znacznie jednak trudniej udaje się jej rozwiązywać problemy, czyli wyzwania o interdyscyplinarnej naturze zdarzeń. Wymagają one współpracy specjalistów z różnych dziedzin wiedzy i umiejętności. Rozwiązywanie takich problemów wymaga tworzenia konfiguracji doraźnych np. specjalnych zespołów z zamierzoną w strukturze ich działania wielokryteriowością oceny i projekcji analizowanych zdarzeń i wypracowywanych koncepcji. Uczestnicy takich zespołów mają jednak świadomość reprezentowania w nim interesów własnej komórki i w związku z tym wpływania na wypracowywane rozwiązania z tej właśnie partykularnej perspektywy. Poziom natężenia takich zachowań może być łagodzony rozwiązaniami z zakresu systemów motywacyjnych czy też siły oddziaływania kultury organizacyjnej.

➤ Partycypacja w procesach decyzyjnych.

Ten wymiar organizacji jest również pośrednio determinowany przez konfigurację jej struktury. Natura rozwiązań funkcjonalnych sprzyja raczej procesom centralizującym uprawnienia decyzyjne członków organizacji. Budowa organizacji o klasycznym rodowodzie zakłada równowagę podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Uprawnienia rozumie się jako zakres możliwych oddziaływań na zasoby organizacji, odpowiedzialność natomiast jako konsekwencje jakie ponosi się za ich wykorzystanie. Konstrukcja taka sama w sobie ma charakter sprzyjający czytelności działań poszczególnych ogniw organizacji i w tym sensie zapobiega konfliktom na tle realizacji zadań. Tym niemniej skutkiem ubocznym takiego stanu rzeczy jest „pozamykanie” przestrzeni decyzyjnych do podzielonych obszarów działania organizacji. W rezultacie, wymusza to konieczność aktywowania silnych centralnych oddziaływań decyzyjnych dla uzyskania efektu koordynacji i spójności działań w skali całej organizacji. Uzyskiwanie spójności działań decyzyjnych realizować się udaje z reguły przy pomocy presji kolejnych szczebli drabiny hierarchicznej. Wysiłek związany z uzyskaniem spójności decyzyjnej organizacji wpływa z reguły znacząco na ograniczanie partycypacji w procesach decyzyjnych niższych szczebli kierowniczych. Tymczasem potrzeba szybkiego reagowania na zmienne oczekiwania klientów (zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych) uzasadniałaby stosowanie innych rozwiązań systemowych, tj. takich, które wyposażałyby realizatorów na niższych szczeblach zarządzania większe uprawnienia.

4. Konfiguracje procesowe

Poszukiwanie nowych, skutecznych formuł reagowania na wyzwania współczesnego świata, prowadzi nas do pytania o sens dalszego opierania konstrukcji architektury organizacji o formuły wypracowane i utrwalone u zarania ery industrialnej. Generalnie formuły te sprowadzają się do założenia, że sprawną regula-

cję działania organizacji najprościej osiągnąć można w układzie funkcjonalnego rozgraniczenia obszarów działania.

Współcześnie opracowane koncepcje regulacji stosunków wewnątrzorganizacyjnych nawiązują w swych założeniach do dynamicznych elementów organizacji jako podstawy do budowy wokół nich konstrukcji strukturalnych. Tym dynamicznym elementem organizacji jest proces. Proces można zdefiniować jako zbiór wcześniej określonych, powiązanych ze sobą działań, które służą osiągnięciu założonego celu jakim jest wytworzenie produktu lub usługi. Istotnym elementem tego pojęcia jest też uznanie, że działania w procesie mają charakter powiązanych ze sobą sekwencyjnie operacji, których dynamika wyznacza skuteczność realizacji każdego procesu, tj. tworzenia wartości akceptowanej przez jego adresatów (klientów). M. Hammer i J. Champy definiują proces jako wiązkę aktywności, skierowaną na jedno lub więcej wejść. Aktywność ta skutkuje w rezultacie efektem o poziomie wartości oczekiwanej przez klienta (Hammer, Champy 1996: 49).

Procesy zatem, rozumiane jako sekwencyjny ciąg operacji, tworzą dynamiczny obraz organizacji i jako takie powinny zostać odwzorowane w utworzonym na ich podstawie systemie.

Każdy proces składa się z trzech rodzajów działań (Magnelli, Klein 1998: 27):

- działania (operacje) tworzące wartość dodaną, tj. tę część efektu działania systemu organizacyjnego, za którą klient gotów jest zapłacić;
- działania (operacje) związane z przemieszczeniem produktów procesu wewnątrz systemu organizacyjnego;
- działania (operacje) kontrolne tworzone do sprawdzania wyników.

Optymalizacja działań systemu polega na poszukiwaniu takiej konfiguracji procesów, w której największy wysiłek skierowany będzie na uzyskanie struktury procesu o największym udziale operacji tworzących wartość dodaną. Operacje w procesie tworzące wartość dodaną jako najważniejsze z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań klienta są tym samym najistotniejsze dla organizacji, gdyż decydują o utrzymaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Głównym składnikiem kwestionowanego obecnie, tradycyjnego paradygmatu struktur jest pionowy podział pracy. Oddzielenie pracy koncepcyjnej od wykonawczej okazało się jedną z głównych przeszkód we wprowadzaniu struktur zdecentralizowanych, elastycznych i mieszanych, które umożliwiłyby jednoczesne osiąganie wielu celów. Aby ten sposób działania osiągnąć trzeba połączyć myślenie i działanie na poziomie podstawowej jednostki organizacyjnej, czyli realizatorów działań. Stosowanie klasyfikatora funkcji, jako podstawy konfiguracji struktury zmusza organizację do wydatkowania znacznej energii dla uzyskania efektu koordynacji podzielonych elementów procesu. Przebiega on bowiem przez granice kolejnych komórek uruchamiając za każdym razem mechanizmy pomiarowe, kontrolne i koordynacyjne, spajające w jedną całość łańcuch kolejnych operacji. Osiągnię-

cie spójności systemu organizacyjnego wymaga jednoczesnej aktywacji dwóch kierunków działań: pionowego grupującego podobne zadania w funkcje i poziomego koordynującego realizację zadań w harmonijne procesy.

Transformacja organizacji w kierunku procesowym wywołuje efekt podziału dotychczasowej struktury na mniejsze, bardziej autonomiczne pod względem kompetencji i zadań jednostki organizacyjne zwane zespołami procesowymi. Stanowiska organizacyjne zestawiane są w zespołach procesowych z zastosowaniem zasady grupowania wg specjalności niezbędnych do realizacji całego zaprojektowanego procesu. W praktyce osiąga się efekt w postaci budowy jednostek organizacyjnych złożonych za specjalistów różnych dziedzin działania firmy, tj. takich jakie wyznaczają kolejne operacje w procesie. Realizacja zadań polega wówczas na udziale danych specjalistów w poszczególnych operacjach niezależnie od ich kolejności. Ponieważ zespół procesowy może (a nawet powinien) elastycznie zmieniać przebieg procesu, dostosowując go do oczekiwań klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego) udział specjalistów w poszczególnych jego fazach nie musi być z góry zdeterminowany, lecz mogą oni tworzyć doraźne konfiguracje realizacyjne. Upowszechnienie procesowych formuł organizacyjnych doprowadzi z czasem do poszerzenia dotychczasowych, wąskich specjalizacji realizacyjnych. Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym poszerzaniu specjalizacji na coraz większe obszary procesu jest przyjęcie zasady odpowiedzialności wszystkich członków zespołu za ostateczny rezultat pracy. W procesach głównych będzie to poziom akceptacji przez klienta wartości dodanej wykreowanej jako efekt, wypadkowa działania wszystkich realizatorów¹.

5. Zachowania organizacyjne generowane przez konfiguracje procesowe

➤ Zespołowość działania organizacji procesowej – otwartość komunikacji.

Zespołowy charakter organizacji pracy wzmacnia postawy i zachowania oparte na zrozumieniu, że ważniejsza od rywalizacji jest współpraca. Rozwiązanie to manifestuje się w postawach i nastawieniach polegających na umiejętności przekonywania innych uczestników organizacji do swoich racji i odwrotnie zdolności do przyznawania racji współpracownikom. Uczy to postaw koncyliacyjnych, autorefleksji, umiejętności prezentacji argumentów, formułowania własnych koncepcji i pomysłów. Kolejną ważną korzyścią odnoszoną przez uczestników zespołów jest możliwość konfrontowania własnych możliwości intelektualnych i wykonawczych w różnych osobowych konfiguracjach realizacyjnych.

¹ Sposób budowy i funkcjonowania organizacji ukierunkowanej na procesy szczegółowo opisany został w książce: Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa. Konfiguracja i projektowanie*, PWE, Warszawa.

Okoliczność ta w istotny sposób sprzyja wewnętrznemu benchmarkingowi wiedzy i jej transferowi między uczestnikami organizacji. Zespołowa formuła organizacji pracy jest czynnikiem wspierającym realizację strategii personalizacji wiedzy. Immanentnym elementem towarzyszącym pracy zespołowej jest konflikt. Jeśli ma on charakter racjonalny (w odróżnieniu od konfliktu emocjonalnego) staje się pożytecznym źródłem merytorycznych debat, które wspierają kreatywne myślenie i stanowią istotny element innowacyjnego działania organizacji procesowej. Warto w tym miejscu przypomnieć, że praca zespołowa nabiera szczególnego sensu jeśli zagadnienia wymagające rozwiązania stają się bardziej skomplikowane i zróżnicowane niż powtarzalna rutynowa praca realizowana z reguły w konwencji klasycznych formuł zadaniowych. Praca oparta na procesach integruje zespół i tworzy klimat zaufania oraz tolerancji. Wiedzy, jako głównego zasobu organizacji, nie da się dobrze wykorzystać, jeśli pracownicy konkurują między sobą, ukrywając zdobywane informacje i nie dzieląc się umiejętnościami. Współpraca w zespole pomaga w podnoszeniu kwalifikacji, ułatwia pracownikom wzajemnie się zastępować, co w rezultacie upraszcza organizację procesów pracy i sprzyja postępowym zmianom.

➤ Partycypacja w procesach decyzyjnych.

Elementem wspomagającym efektywność zespołowej formuły organizacji pracy jest wkomponowanie weń wysokiego poziomu samodzielności decyzyjnej. Samodzielność decyzyjna na szczeblu zespołu ds. realizacji procesów polega na zlokalizowaniu na tym poziomie organizacji kompetencji między innymi do kreowania rozwoju pracowników. Odbywa się on także dzięki temu, że pracownicy mają szansę postrzegać własną pracę w szerokiej perspektywie. Pracownik, realizując swoje operacje w procesie, musi znać wszystkie jego etapy i fazy uzyskując tym samym obraz miejsca swojej roli w całym procesie. W dłuższej perspektywie czasowej prowadzi to do trwałej eliminacji postaw autonomizacyjnych tak charakterystycznych dla organizacji typu funkcjonalnego. W rezultacie praca w zespołach staje się wielowymiarowa, a poziom specjalizacji istotnie obniża się doprowadzając do wzmocnienia więzi poziomych w systemie. Wzrastające zapotrzebowanie na procesy o coraz większej inteligencji jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na uczenie się organizacji. Procesy inteligentne to takie, które mają wkomponowany w ich strukturę system wykorzystywania własnej wiedzy na podstawie informacji o otoczeniu. System ten służy optymalizacji przepływu poszczególnych operacji z perspektywy oczekiwanych wyników, co oznacza, że sposób projektowania tych procesów uwzględniać musi wysoki poziom ich zdolności do samoorganizacji. Chodzi bowiem o zwiększanie zdolności procesów do reagowania na założony wysoki poziom turbulencji otoczenia. Elastyczna reakcja systemu organizacyjnego na turbulencję otoczenia polega na budowie konstrukcji zdolnych do płynnej i w zasadzie natychmiastowej dostosowawczej rekonfiguracji wnętrza organizacji. Procesowy charakter organizacji, jeśli zawiera wszystkie niezbędne jej komponenty, sprzyja, a właściwie stymulu-

je, stałe uczenie się uczestników organizacji a poprzez kodyfikację tej wiedzy również całego systemu. Wysoki poziom uprawomocnienia (partycypacji w podejmowanych decyzjach) jest w tych warunkach niezbędnym komponentem organizacji takiego systemu.

➤ **Nastawienie do zmian.**

Zespołowe uczenie się traktowane jest jako podstawa skutecznej współpracy i wymiany poglądów w ramach zespołów realizatorów, przy wykorzystaniu wcześniej podanych instrumentów. Zarządzanie wiedzą jest innowacją, jaką proponuje się współczesnym przedsiębiorstwom, które jak od każdej zmiany oczekują konkretnych efektów wyrażających się np. oszczędnością czasu, pieniędzy, większą efektywnością podejmowanych działań. Obecnie to nie zdolności produkcyjne czy też możliwość dostępu do kapitału finansowego wyznaczają pozycję konkurencyjną firmy, lecz znajomość rynku, skumulowana wiedza organizacyjna oraz elastyczność reakcji na pojawiające się na rynku szanse. Organizacje minionej ery realizowały stawiane sobie cele dzięki pozyskanym zasobom rzeczowym i finansowym, wyborom odpowiednich technologii, a także budowanym strukturom. Następnie do skonfigurowanych struktur organizacyjnych i technologicznych dobierano odpowiednie grupy realizatorów. Organizacje oparte na potencjale wiedzy to takie, których wartość kreuje głównie posiadany zasób intelektualny, a nie najlepsze nawet zasoby techniczne. Organizacja procesowa, w pełni dojrzała, jest systemem spełniającym kryteria organizacji ukierunkowującej jej uczestników na uczenie się i rozwijanie umiejętności. Jej konstrukcja wspiera ten mechanizm w sposób efektywny.

➤ **Orientacja na współpracę z klientem.**

Ten parametr organizacji procesowej ma kluczowe znaczenie dla aktywacji działań w kierunku rozwoju umiejętności uczestników organizacji. Wyraża się on w praktyce w projektowaniu procesów w konwencji SIPOC². Nowa rola klienta – odbiorcy w świecie powszechnie funkcjonującym, w oparciu o reguły rynkowe polega na tym, że staje się on aktywnym graczem w relacjach z dostawcą. Powstaje bowiem swoisty, interaktywny dialog między stronami prowadzący do zawarcia satysfakcjonującego kontraktu. Dotyczy to też relacji wewnątrz organizacji procesowej, w której szczególne znaczenie przywiązuje się do roli klienta wewnętrznego. Istota relacji dostawca-klient polega na uczeniu się przez tego pierwszego oczekiwań drugiego. Uczenie to polega na badaniu satysfakcji klienta z dostarczonego mu wytworu. Jest to proces stały i wynika on ze stałych zmieniających oczekiwań klientów. W warunkach realiów współczesnego biznesu oznacza to zaangażowanie klienta w budowę procesu obsługującego jego oczekiwania. Wiele współczesnych firm reklamuje się podkreślając walory swoich procesów obsługi klientów. Procesy „przyjazne” dla klientów, projektowanie z perspekty-

² Konwencja projektowa według formuły SIPOC została szeroko opisana w: Grajewski (2007: 122).

wy ich oczekiwań są swoistą wartością dodaną każdej współczesnej organizacji. Jednocześnie spełnianie postulatów realizacji oczekiwań klienta wywołuje potrzebę uczenia się metod badania jego oczekiwań. Oznacza to podejmowanie działań w kierunku uzyskiwania wiedzy o działaniach klienta jego potrzebach i w oparciu o tę wiedzę racjonalizację własnych procesów, w tym w szczególności kreowanych przez nie rezultatów końcowych. Ten parametr organizacji procesowej wspiera bardzo efektywnie nastawienia proklienckie wszystkich uczestników organizacji, stanowiąc jednocześnie najważniejsze kryterium oceny sprawności ich działania.

➤ Relacje interpersonalne – potencjalne konflikty.

Potencjalne napięcia i konflikty w organizacji procesowej mogą wynikać z faktu, iż struktura jej wewnętrznych relacji jest bardziej płynna i może się zmieniać nawet w trakcie realizacji poszczególnych kontraktów. Może to zmieniać granice procesów, wywołując tym samym problemy z ich rozgraniczaniem na poszczególne zespoły realizujące. Rozwiązywanie tych problemów leży co prawda w obszarze prerogatyw właścicieli procesów, tym niemniej zbyt wolne tempo reakcji może ograniczać sprawność działania organizacji. Jest to syndrom połączeń na „stykach” znany dobrze ze wszystkich innych formuł konfiguracji strukturalnych. W tego typu organizacji może on mieć jeszcze i ten potencjalny skutek, że wobec wysokiego poziomu zależności gratyfikacji zespołu od mierzalnych efektów własnego procesu, może on wykazywać dążenia do autarkii (samowystarczalności). Postawy takie wywoływane są zwłaszcza negatywnymi doświadczeniami w relacji z innymi obszarami własnej organizacji. Możliwość bezpośredniego korzystania z zasileń zewnętrznych łagodzi dotkliwość tego problemu, wymaga jednak dużego wysiłku organizacyjnego i nie zawsze gwarantuje powodzenie. Napięcia w funkcjonowaniu organizacji procesowej mogą wynikać również ze zbyt długiego podtrzymywania „życia” tych samych procesów. Wkomponowana w filozofię działania organizacji procesowej zmienność ich przebiegów, zależna od oczekiwań klientów wymaga wysiłku i zdolności do improwizacji, jak również rozstrzygania sprzecznych często wizji rozwiązywania doraźnie powstających problemów. Wymaga to ukształtowania się kultury dyskusji i negocjacji. Zastąpienie jej przywiązaniem do procesów, traktowanych jak niezmiennie reguły działania doprowadza z reguły do słabości systemowej organizacji. Zjawiska te szczególnie nasilają się jeśli przekształci się procesy w procedury realizacyjne. W ten sposób definitywnie petryfikuje się działania uczestników organizacji, przekształcając je w procedury pozbawione cech elastycznych z założenia procesów. Stan taki może wpływać na zachowania polegające na zastępowaniu inwencji i kreatywności uczestników organizacji ich przywiązaniem do procedur i spetryfikowanych struktur działań. Często procedury te traktowane są jako wygodny argument usprawiedliwiający porażki i niepowodzenia. Pełna implementacja wszystkich komponentów organizacji procesowej eliminuje w znacznym stopniu występowanie tego typu zachowań członków organizacji.

Tabela 1. Zachowania organizacyjne z perspektywy konfiguracji strukturalnych

Konfiguracje/ zachowania	Funkcjonalne	Procesowe
Integracja społeczna	słaba w skali firmy silna w komórce	silna w zespołach
Relacje Interpersonalne	intensywne w komórkach	ściśle w zespołach
Nastawienie do zmian	wymuszane presją hierarchiczną	uzależnione od oceny procesu
Otwartość Komunikacji	ograniczona granicami funkcji	znacząca w ramach zespołów
Partycypacja Decyzyjna	niewielka raczej centralistyczna	rozproszona i zmienna
Zespołowość Działania	tylko doraźnie sporadycznie	stała
Orientacja na współpracę z klientem	pośrednia	bezpośrednia stała poprzez rezultaty procesu

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa tabela wskazuje na podstawowe różnice w zachowaniach uczestników organizacji potencjalnie generowane przez funkcjonalne i procesowe systemy wewnętrznych więzi.

6. Podsumowanie

Zachowania organizacyjne są funkcją wielu czynników. Jednym z nich jest konfiguracja struktury organizacyjnej. Przedstawiony w niniejszym artykule sposób kategoryzacji struktur nie ma charakteru antynomicznego. W praktyce, zarówno struktury funkcjonalne, procesowe czy także np. projektowe mogą zawierać elementy świadczące o różnym poziomie centralizacji władzy, a także jednocześnie rozwiązania kreujące niski lub wysoki poziom zdolności danej organizacji do elastycznego reagowania na oczekiwania zewnętrzne. Opisywany problem to bardzo subtelna materia działania organizacji. Niektóre rodzaje zachowań mogą występować we wszystkich rodzajach struktur, niezależnie od ich konfiguracji. Inne występują tylko wtedy, gdy pojawią się dodatkowe specyficzne okoliczności i zdarzenia. Dlatego ich analiza powinna być w dużym stopniu relatywizowana.

BIBLIOGRAFIA

- Griffin R. W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Strategor (1995), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.
- Drucker P. F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, AE, Kraków.
- Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Managment Institute, Warszawa.
- Magnelli L., Klein M. (1998), *Reengineering*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa. Konfiguracja i projektowanie*, PWE, Warszawa.

**Structural determinants of behavior in organizations
of functional and proces characteristics****SUMMARY**

The article contains a discussion comparing the organizational behavior potentially generated by structural configurations based on his idea for the vertical ties characteristic of functional organization and the horizontal characteristic of the organization about the nature of the proces. Considerations are result of long-term observations.

W monografii zaprezentowano dociekania naukowe skupione wokół uwarunkowań zachowań pracowników w różnorodnych organizacjach. Dotyczą one zależności między zmiennymi organizacyjnymi i społeczno-demograficznymi a zachowaniami pracowników. W poszczególnych rozdziałach zawarto opis prognozowanych kierunków zmian organizacyjnych i ich konsekwencji dla zatrudnionych osób. Ponadto udzielono odpowiedzi na wiele istotnych pytań, które mogą stanowić inspirację do dalszych poszukiwań naukowych. Publikacja kierowana jest do środowisk naukowych i osób zainteresowanych tematyką zachowań organizacyjnych.



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: księgarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-804-2

